1 Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen

Das Kanban Maturity Model (KMM) ist eine Roadmap zur Weiterentwicklung einer Organisation durch gemanagte Evolution. Wir beginnen mit den drei Säulen.

1.1 Die drei Säulen des KMM: Kultur, Praktiken und Ergebnisse

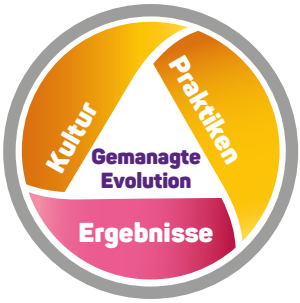

Abb. 1–1 Die drei Säulen des KMM

Die kreisförmige Anordnung in Abbildung 1–1 zeigt die drei Säulen des Kanban Maturity Model: Kultur, Praktiken und Ergebnisse. Diese werden in Organisationen mit dem Ansatz einer gemanagten Evolution entwickelt. Wir werden später noch pragmatische, handlungsleitende und faktenbasierte Anleitungen für jede Säule ausführlich vorstellen. Zunächst beginnen wir mit der Erläuterung der drei Säulen und der sieben Reifegrade von Organisationen anhand des Kreisels (Abb. 1–2).

Kultur beschreibt sowohl »Wie wir leben« als auch »Wer wir sind« und »Wofür wir stehen«. Kultur definiert das, was Menschen wertschätzen (auch als Prinzipien oder Normen bezeichnet), unabhängig davon, ob dies explizit definiert und aufgeschrieben ist oder nicht. Die akzeptierten kulturellen Normen dienen dazu, Verhaltensweisen oder Handlungen zu rechtfertigen oder ein Wertesystem zu etablieren, nach dem man die Rechtmäßigkeit dieser Verhaltensweisen oder Handlungen bestimmen kann.

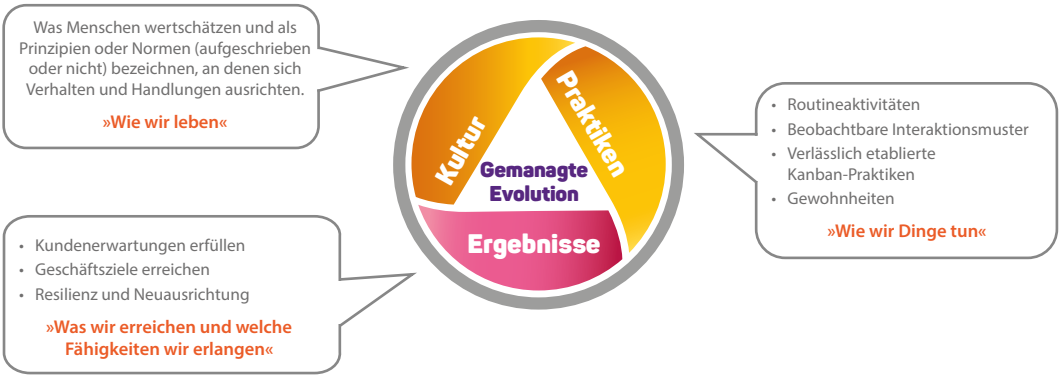

Abb. 1–2 Erklärung des KMM-Kreisels

Praktiken sind wiederkehrende Aktivitäten, beobachtbare Muster von Interaktionen, Messungen und Metriken, Regeln zur Entscheidungsfindung und Routinen, Gewohnheiten oder Rituale. Praktiken beschreiben, »Wie wir die Dinge hier tun«.

Ergebnisse sind sichtbare Resultate und beschreiben Kunden, Nutzern und Stakeholdern, »Wie unser Geschäft aussieht«. Ergebnisse zeigen, ob unser Unternehmen Fit for Purpose ist oder nicht, und falls ja, in welchem Kontext. Ergebnisse verdeutlichen auch, ob unser Unternehmen dauerhaft funktioniert und robust ist und somit langfristig überleben kann. Ergebnisse veranschaulichen unsere Resilienz, also unsere Fähigkeit, uns von Rückschlägen und unerwarteten Ereignissen zu erholen.

Kultur und Ergebnisse verändern sich durch die Einführung von Praktiken, getrieben durch das Modell evolutionärer Veränderungen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, »Pull« zu erzeugen, also eine Anziehungskraft auf die Beteiligten – die Mitarbeiter und Manager der Organisation – auszuüben, sodass Veränderungen verinnerlicht werden und erhalten bleiben. Evolutionäre Veränderung treibt anhaltende und robuste Verbesserungen an.

Auf den folgenden Seiten werden nun die ersten drei Reifegrade einer Organisation mit Bezug zu den drei Säulen beschrieben.

1.2 Reifegrad 0 – Unbewusst

Die Merkmale des Reifegrades 0 sind in Abbildung 1–3 dargestellt.

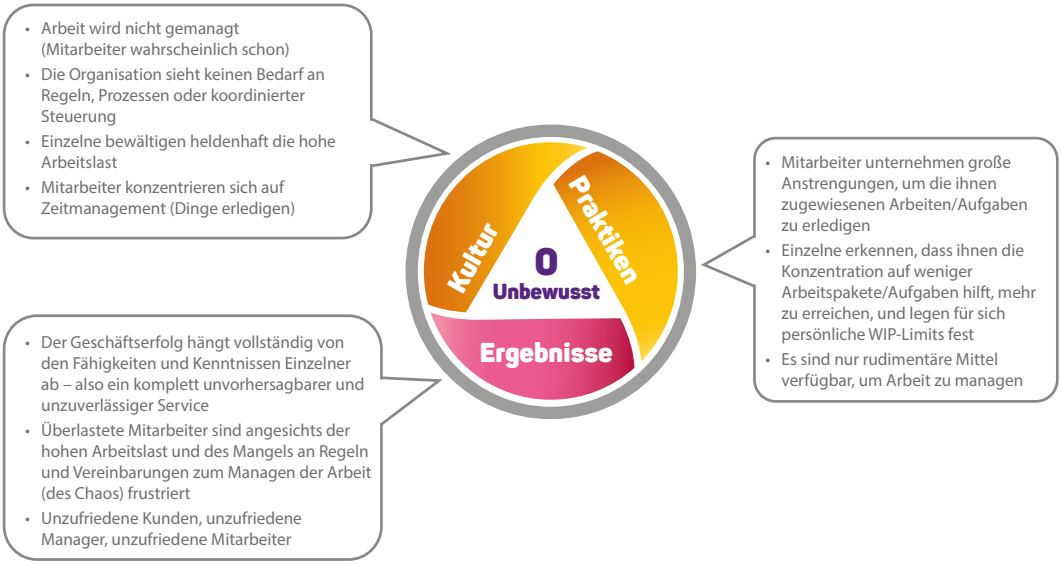

Abb. 1–3 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 0

1.2.1 Überblick

Bei Reifegrad 0 ist jeder für sich allein verantwortlich für das Erledigen seiner eigenen Arbeit. Häufig ist die Person, die die Arbeit ausführt, auch der Nutzer des Ergebnisses. Dies bedeutet, dass Arbeit aus selbst geschaffenen Aufgaben besteht und nicht aus kundenseitigen Anforderungen. Der Organisation ist die Notwendigkeit, einem Prozess zu folgen, nicht bewusst. Die Mitarbeiter haben ein ambivalentes Verhältnis zum Wert oder Nutzen von Prozessmanagement in der Organisation.

1.2.2 Kultur

Es handelt sich um eine lose verbundene Gruppe von Personen. Es gibt kein gemeinsames Arbeiten. Jeder Kunde hat seinen Lieblingsmitarbeiter, den er bei Bedarf anspricht. Wir haben zwei verschiedene Formen des Reifegrades 0 beobachtet: die stoische Form, mit Leibeigenen und Opfern, und die anarchistische, bestehend aus Neokommunisten und Liberalen.

In der ersten Gruppe finden wir Gleichmut und die Bewältigung einer hohen Arbeitslast. Ebenso ein Gefühl der Unvermeidbarkeit sowie Mutlosigkeit. Wir haben diese Form oft in großen Organisationen des öffentlichen Dienstes beobachtet –

Beamte, die in Fachbereichen von Organisationen mit inhärent wenig Vertrauen arbeiten. Wir sehen das aber auch in privaten Unternehmen mit einem traditionellen Managementstil des 19. oder frühen 20. Jahrhunderts. Es gibt keine Notwendigkeit der Zusammenarbeit, weil die Organisation in funktionale Einheiten aufgeteilt ist, in denen Mitarbeiter mit vergleichbaren Fähigkeiten ähnliche Aufgaben erledigen.

In der zweiten Gruppe treffen wir auf Ablehnung gegenüber jeglichen sozialen Organisationen, formalen Prozessen oder Regelungen. Möglicherweise steckt dahinter ein wahrer und ehrlicher Glaube an die Anarchie in ihrer Urform: der Glaube, dass sich Menschen immer selbst organisieren, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und dass dazu keine Führungsstrukturen und kein Management notwendig sind. Obwohl dies idealistisch ist, haben wir dieses Muster beobachtet, wenn sich eine besonders liberale Gruppe von Einzelnen in einer Organisation zusammenschließt: Niemand möchte eine Machtposition einnehmen oder Autorität über andere ausüben oder als jemand mit Sonderstatus angesehen werden – Kommunismus in seiner reinsten Form. Wir haben diese Form in idealistischen, kleinen Start-up-Unternehmen angetroffen und das auch nur für eine kurze Zeit, was nahelegt, dass dies nicht nachhaltig ist.

1.2.3 Praktiken

Wenn Individuen sich auf das Erfüllen ihrer eigenen Aufgaben fokussieren (»getting things done«) – dann ist das ein zeit- und ressourcenorientierter Ansatz, um die Arbeitslast zu managen und Aufgaben zu erledigen. Falls es irgendeine Einführung zu Kanban gegeben hat, sehen wir hier häufig den Einsatz individueller Kanban-Boards. Die Ausgereiftheit dieser Boards hängt von dem jeweiligen Individuum ab. Sie reicht von einfacher Visualisierung der Aufgaben bis hin zu einem ausgereiften System mit WIP-Limits, *Next*-Spalten (*Als Nächstes*), in denen zwischen verschiedenen Aufgabentypen unterschieden wird, und Risikokategorien für die Zuordnung der Leistungsfähigkeit für verschiedene Arten von Risiken mit dem Ziel, eine Work-Life-Balance für den Einzelnen zu erzeugen. Es gibt keine koordinierte, systematische Zusammenarbeit, weil es keine definierten Prozesse gibt, die koordinierbar wären. Metriken und Kennzahlen gibt es nicht. Entscheidungen werden eher reaktiv, emotional und kurzentschlossen getroffen und sind mitunter schwer zu erklären.

1.2.4 Kanban-Muster

Der Fokus liegt vollständig auf dem Umgang des Individuums mit seinen Aufgaben. Daher sehen wir hier drei wesentliche Typen von Individual-Kanban-Boards, die vorrangig zur Visualisierung von Aufgaben genutzt werden (siehe Abb. 1–4). Deren Gestaltung spiegeln einen wachsenden Grad an persönlicher Reife und der Fähigkeit zur Selbstführung wider. Wir sehen die Absicht, persönliche Verbesserung durch Re-

flexion zu erreichen. Oftmals entsteht eine Kadenz[1], also eine Regelmäßigkeit, wenn die Nutzung von Individual-Kanban-Boards zur Gewohnheit wird.

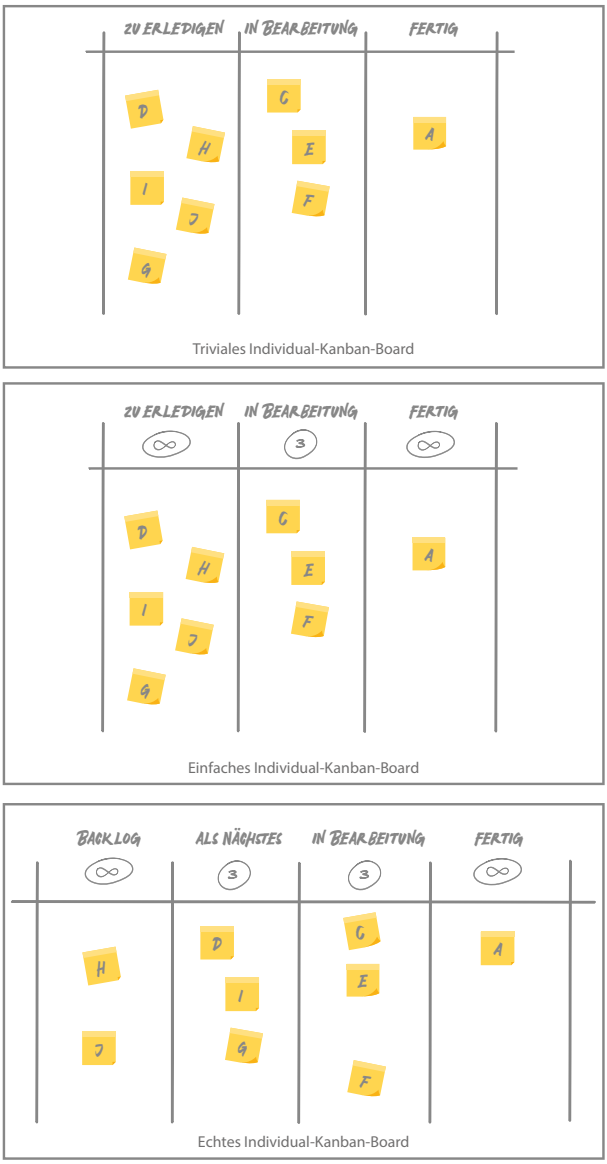

Abb. 1–4 Kanban-Muster in Reifegrad 0

1. Anm. d. Übers.: Der Begriff »Kadenz« stammt aus der Musiktheorie. Gemeint ist damit hier in diesem Zusammenhang ein bestimmter Rhythmus bzw. zeitlicher Abstand, in dem die Organisation über bestimmte Dinge reflektiert. Dafür werden bestehende Meetings angepasst bzw. bei Bedarf neue Meetings eingeführt.

Ein *triviales* Individual-Kanban-Board macht die sonst unsichtbare Arbeit sichtbar und entlastet den Benutzer davon, die Liste aller noch offenen Aufgaben im Kopf behalten zu müssen. Ein einfaches Individual-Kanban-Board begrenzt parallele Arbeit, indem es WIP-Limits (Work in Progress) einführt. Es erkennt damit sowohl die Grenzen der menschlichen Leistungsfähigkeit an als auch den Wunsch, von Überlast befreit zu werden. Außerdem berücksichtigt es die Überzeugung, dass Multitasking dazu führt, dass einzelne Aufgaben länger dauern und der Zeitpunkt ihrer Fertigstellung unvorhersehbar wird. Diese zweite Stufe resultiert aus der Erkenntnis, dass es besser ist, etwas fertigzustellen, als etwas Neues anzufangen. Die Folge ist das Gefühl eines persönlichen Erfolgserlebnisses. Das *echte* Individual-Kanban-Board entwickelt sich, wenn Individuen erkennen, dass in einem großen Backlog mit noch nicht angefangenen Aufgaben wesentlicher Overhead steckt. Diese dritte, noch reifere Ausgestaltung enthält das Abgeben einer persönlichen Zusage für Aufgaben, die als Nächstes angefangen werden, womit gleichzeitig klar wird, dass die Aufgaben im Backlog noch nicht zugesagt sind, und damit optional bleiben und verworfen werden können. Um diese notwendige Entscheidung, woran als Nächstes gearbeitet werden soll, zu treffen, entsteht hier oft eine Kadenz der persönlichen Reflexion. Es entwickelt sich eine Triage-Fähigkeit für die eigenen Aufgaben, d. h. entscheiden zu können, was mit diesen Aufgaben getan werden soll: sofort erledigen; später erledigen, und dann anhand der Dringlichkeit der Aufgabe entscheiden, wann ungefähr; oder gar nicht.

Aus der Sicht der Reife der Organisation ist diese dritte Stufe noch immer ein Muster des Reifegrades 0; allerdings zeigt es die Denk- und Handlungsweise von reiferen Individuen, die Teil einer reiferen Organisation sein wollen.

1.2.5 Ergebnisse

Die Qualität und Konsistenz von fertiggestellten Aufgaben oder erbrachten Services ist vollständig von den Fähigkeiten und Fertigkeiten Einzelner sowie von deren Erfahrung und Urteilsvermögen abhängig. Die Erfahrung, die der Kunde dabei macht, hängt ausschließlich davon ab, welcher Mitarbeiter die Arbeit ausgeführt hat. Die Organisation und deren Leistungsfähigkeit ist somit gegenüber Personalveränderungen extrem fragil.

1.2.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice und beschäftigen dafür Mitarbeiter, die wissen, wie man Pizza macht. Die Mitarbeiter wetteifern darum, die Bestellungen der Kunden entgegenzunehmen, streiten sich dann um die Ressourcen wie freie Arbeitsplatten, Zutaten und Zugang zum Ofen, um den Auftrag zu erledigen. Das Erlebnis

der Kunden hängt vollständig davon ab, welcher Mitarbeiter ihre Pizza zubereitet, und dadurch werden sie eine Vorliebe für bestimmte Mitarbeiter entwickeln, sozusagen ihren Lieblingspizzabäcker. Die Kunden werden mit ihrer Bestellung auf die Verfügbarkeit ihres Lieblingspizzabäckers warten, weil sie kein Vertrauen in das Restaurant an sich haben.

1.3 Reifegrad 1 – Teamfokussiert

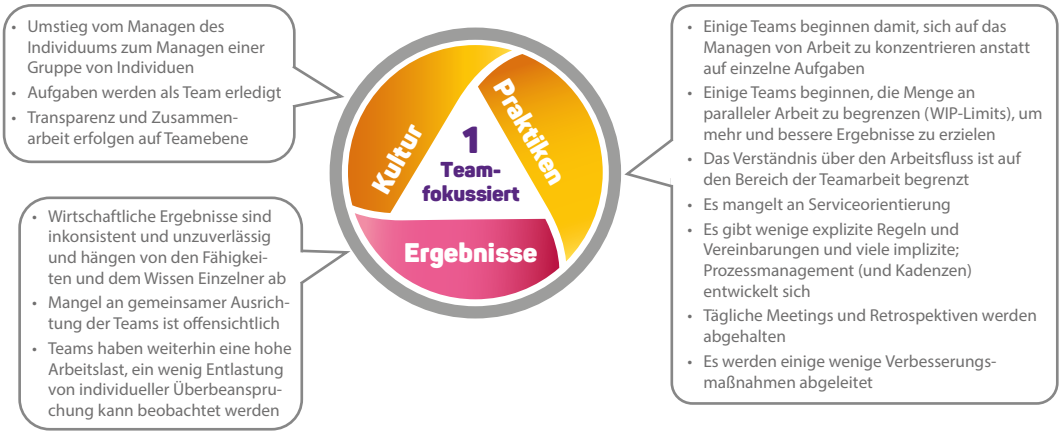

Abb. 1–5 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 1

1.3.1 Überblick

Der Reifegrad 1, wie in Abbildung 1–5 dargestellt, kann charakterisiert werden als »niemals etwas auf dieselbe Art erledigen«. Prozesse und Arbeitsabläufe sind schlecht verstanden und erst im Entstehen oder sie sind undefiniert und damit schwer wiederholbar. Die Mitarbeiter in einem Team sind sich des größeren Kontextes nicht bewusst. Sie verstehen, worin die Arbeit besteht, aber vielleicht nicht, wie sie erledigt werden soll, wie das Endprodukt aussehen soll oder was der Kunde bezüglich der Servicelieferung erwartet. Es herrscht wenig Bewusstsein darüber, wer der Kunde ist und warum er die Arbeit angefordert hat. Es gibt einen ständigen Druck, neue Kunden zu finden, weil die früheren Kunden aufgrund des unzuverlässigen Service nicht wiederkommen.

Die Organisation ist sich der Notwendigkeit von Prozessen, Richtlinien und Regelungen über die Teamebene hinaus nach wie vor nicht bewusst. Folglich ist ein Mangel an Abstimmung unter den Teams zu beobachten. Dies beeinträchtigt die

Konsistenz von Produktdesign und -implementierung sowie die Servicelieferung. Die Arbeit wird von außen in den Prozess gedrückt. Die Prioritäten werden auf der Grundlage von überkommenen Vorstellungen oder politischer Einflussnahme festgelegt oder die Priorisierung erfolgt ad hoc bzw. rein zufällig. Der Prozess, das System oder die Wertschöpfungskette sind überlastet. Der Einzelne ist oft überfordert und Heldentaten sind zur Routine geworden. Die Leistungsfähigkeit oder die Kapazität des Systems ist nicht bekannt. Daher ist es nicht möglich, ein Gleichgewicht zwischen der Menge an Anforderungen und der Leistungsfähigkeit herzustellen. Es besteht die Erwartung, dass alles, was verlangt wird, auch getan wird. Es gibt weder die Fähigkeit zu Triage noch die Möglichkeit, Anforderungen abzulehnen.

Am Arbeitsplatz entsteht Stress durch Inkonsistenz und schlechte Qualität, und es gibt eine erhebliche Menge an Nacharbeiten. Höchstwahrscheinlich geht ein Teil der Disziplin verloren, wenn die Arbeitnehmer unter Stress stehen und mit außergewöhnlichen Umständen umgehen müssen. Wenn sie gestresst sind, rutscht der Reifegrad der Organisation wahrscheinlich auf Stufe 0 zurück, und dann verlässt sich die Organisation vollständig auf individuelle Heldentaten, um aus einer Krise herauszukommen.

1.3.2 Kultur

Gruppen von Individuen betrachten sich nun als Team. Es gibt zwei Arten: Gruppen von Individuen, die zusammensitzen, sich verbunden fühlen und eine gemeinsame Identität teilen, aber separat an ähnlichen Aufgaben arbeiten; und echte Teams, in denen Individuen zusammen an einer Aufgabe arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen – sie besitzen eine gemeinsame Identität und verfolgen einen gemeinsamen Zweck. Die Kultur ist stammesorientiert und konzentriert sich auf die Identität des Teams und den Status innerhalb des Teams. Im Team herrscht Vertrauen, aber es gibt nur wenig Verständnis für die Welt außerhalb des Teams und nur wenig Zusammenarbeit mit anderen Teams. Es mag ein allgemeines Gefühl von Unvermeidbarkeit und eine Opferhaltung geben. Das Team kann das Gefühl entwickeln, dass es überlastet und ausgenutzt wird, und dass die Arbeit unvermeidbar ist und zu Überforderung führt. Dieses gemeinsame Gefühl der Opferrolle kann den Zusammenhalt des Teams stärken. Viele Teamrituale können sowohl das Selbstbild als Opfer stärken als auch durch ein Sicherheitsgefühl und eine Art therapeutische Wirkung Unterstützung bieten. Der Schwerpunkt liegt auf der Rekrutierung von Helden, und Heldentaten sind sowohl ein erwarteter als auch ein gefeierter Teil der Kultur, der belohnt wird.

1.3.3 Praktiken

Es gibt keine konsistenten Prozesse, Vereinbarungen oder Regeln zur Entscheidungsfindung. Teams arbeiten isoliert, ohne ihren Beitrag im Zusammenhang mit einer Kundenanfrage zu erkennen. Es gibt wenig oder keine teamübergreifende Zusammenarbeit und auch keine breitere Zusammenarbeit.

Teams nutzen Kanban-Boards, was Transparenz innerhalb des Teams erzeugt. Die Teams halten tägliche Kanban-Meetings ab und regelmäßige Retrospektiven. Sie nutzen Wohlfühlmetriken, die sich eher auf Individuen konzentrieren als auf die Koordination und Systematisierung im Entstehen begriffener Prozesse, die uneinheitlich gelebt werden. Teams neigen dazu, Daten zu sammeln und zu nutzen, die einfach zu erfassen sind; es wird nur wenig darüber nachgedacht, ob die Metrik nützlich oder handlungsleitend ist. Einige lokale Aktivitätskennzahlen können als allgemeine Gesundheitsindikatoren dienen, auch wenn viele von ihnen nur einen geringen handlungsleitenden Wert haben und im Wesentlichen Wohlfühlmetriken sind – sie sorgen dafür, dass sich das Team oder seine Mitglieder fühlen, als würden sie vorankommen, während sie tatsächlich keinen sinnvollen Beitrag zur Verbesserung des Geschäftserfolges leisten. Die Entscheidungsfindung ist emotional getrieben und von überkommenen Vorstellungen geprägt.

1.3.4 Kanban-Muster

Beim Übergang zu Reifegrad 1 arbeiten verschiedene Individuen an einer gemeinsamen Aufgabe, aber jeder hat seine persönlichen Teilaufgaben. Es kann auch spezielle Aufgaben für Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten geben. Jeder ist dafür verantwortlich, die eigenen Aufgaben zu organisieren und umzusetzen, oder Aufgaben werden durch einen Vorgesetzten verteilt und zugewiesen.

Ein aggregiertes Individual-Kanban-Board (Abb. 1–6) dient der Visualisierung aller Aufgaben und deren Status für eine Abteilung oder einen Bereich, üblicherweise mit einer eigenen Zeile (Swimlane) pro Person. Folglich ist jede Swimlane ein Individual-Kanban-Board, das durch Zusammenführung aggregiert dargestellt wird. Dieses Design hilft oft dem Vorgesetzten, der einzelnen Personen bestimmte Aufgaben zuweist. Das Bewusstsein dafür, woran die anderen Teammitglieder arbeiten und bei welcher Aufgabe sie eventuell Hilfe benötigen, fördert hingegen die Zusammenarbeit. Dies ist der erste Schritt, ein Team zu bilden und das Verständnis zu entwickeln, dass das gemeinsame Arbeiten zu besseren Ergebnissen führt und effizienter ist, als allein zu arbeiten und wenig Ahnung davon zu haben, wie die eigene Arbeit die Arbeit der anderen beeinflusst.

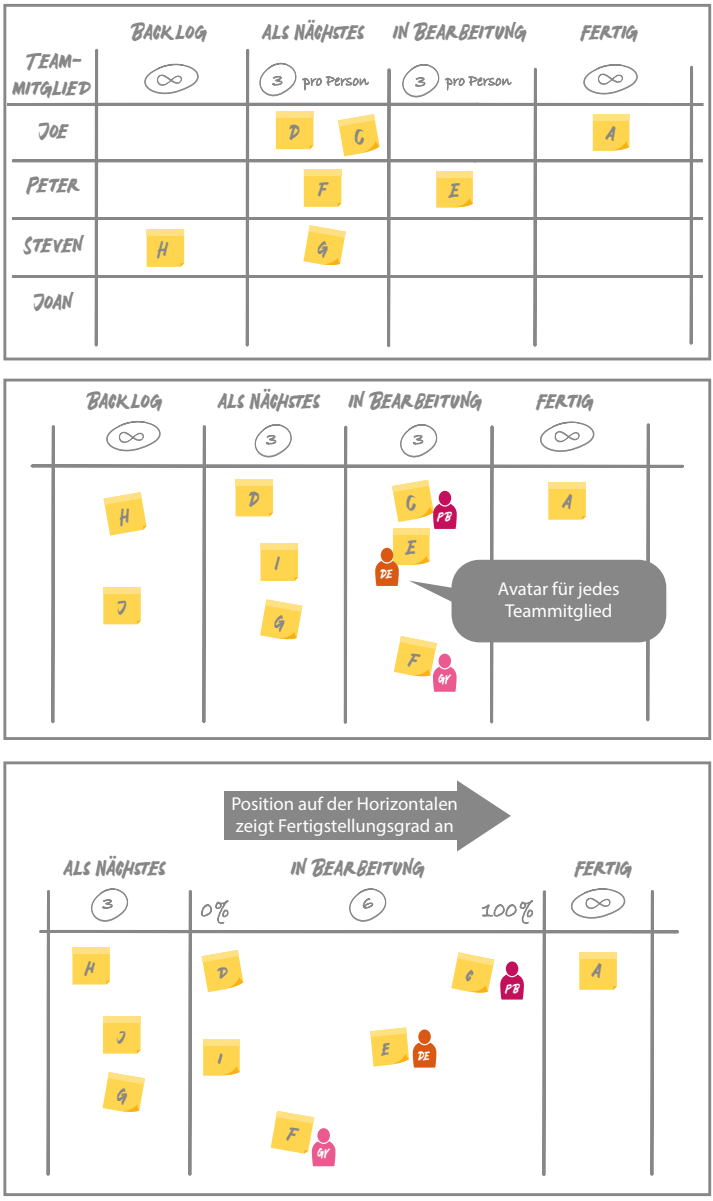

Abb. 1–6 Kanban-Muster in Reifegrad 1

Bei der Konsolidierung von Reifegrad 1 erfolgt die Zusammenarbeit gewöhnlich in einem kleinen Team mit einem gemeinsamen Ziel oder gemeinsam getragener Verantwortung. Es kann Gruppen von Mitarbeitern mit verschiedenen Spezialisierun-

gen geben. Jedes Teammitglied ist zwar noch immer dafür verantwortlich, seine eigenen Aufgaben zu erledigen, allerdings wächst beim Team das Verständnis des übergreifenden Entwicklungsprozesses, insbesondere wo er anfängt und aufhört. Dies schafft die Basis für den Reifegrad 2, bei dem Teams beginnen, ihre Arbeit als Service zu sehen, der als Reaktion auf eine Kundenanfrage oder im Rahmen eines größeren Arbeitsablaufs benötigt wird. Daher ist der Reifegrad 1 die Grundlage, damit die Service-Delivery-Prinzipien 1 und 2 von Kanban funktionieren:

1. Verstehe und fokussiere die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden
2. Manage die Arbeit und lass die Menschen sich selbst organisieren

Das Team visualisiert seine Arbeit und trifft sich täglich, um den aktuellen Status zu überprüfen. Allerdings ist der Prozess noch nicht konsistent, und unter Stress ist es wahrscheinlich, dass Disziplin und Konsistenz verloren gehen. Die Leistung hängt total von der Verfügbarkeit und den individuellen Bemühungen der Teammitglieder ab und variiert entsprechend der Verteilung der individuellen Leistungsfähigkeiten innerhalb des Teams.

1.3.5 Ergebnisse

Den Reifegrad 1 beschreiben wir als »niemals etwas auf dieselbe Art erledigen«, weil es nur wenig Zusammenarbeit zwischen Teams gibt und der Arbeitsfluss zur Servicelieferung bestenfalls im Entstehen ist. Es gibt keine Konsistenz in den von außen sichtbaren Ergebnissen. Arbeit wird nicht als eine Kombination von Services gesehen und Kunden empfinden die Servicelieferung als unzuverlässig. Es hängt viel vom Glück ab, ob ein Produkt oder ein Service Fit for Purpose ist. Kunden, die ausreichend Einblick haben, zeigen eine Vorliebe für bestimmte Personen oder fordern gar deren Einbeziehung in die Erledigung ihrer Arbeitsanforderungen, um das Risiko einer inkonsistenten, schlechten Leistung und daraus resultierender Enttäuschung zu mindern. Kunden haben ihren Lieblings-Superhelden. Wie bei Reifegrad 0 vertrauen die Kunden Einzelpersonen, nicht der Organisation oder ihrer Systeme und Prozesse.

Die beobachtbaren Ergebnisse hängen davon ab, wer gerade in der Schicht, am Projekt oder Produktinkrement arbeitet. Die Erfahrungen der Kunden sind äußerst unterschiedlich. Wenn ein Kunde zufrieden ist, ist es üblicherweise das Ergebnis individueller Heldentaten. Sie merken, dass Sie es mit einer Organisation auf dem Reifegrad 1 zu tun haben, wenn Sie Stellenanzeigen mit dem Titel sehen: »Ninja-Entwickler für ein dynamisches Umfeld gesucht«, was wir übersetzen können mit »Wir brauchen einen Helden für unsere neu entstehenden Abläufe, die extrem unvorhersehbare Ergebnisse produzieren«.

1.3.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice. Die Art und Weise der Zubereitung, des Backens und der Lieferung von Pizza, die Genauigkeit der Erfüllung von Aufträgen sowie die Qualität und der Geschmack der Pizza hängen in hohem Maße von der Person ab, die die Pizza herstellt. Der Prozess ist im Entstehen begriffen, aber noch uneinheitlich. Oft wird die falsche Pizza produziert, es fehlen Zutaten, oder die Pizza ist bei der Lieferung von schlechter Qualität, oder die Lieferzeit hängt stark von der Person ab, die sie liefert. Die Erfahrung der Kunden lässt sie zu dem Schluss kommen, dass der Lieferant extrem unzuverlässig ist.

1.4 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert

Abb. 1–7 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 2

1.4.1 Überblick

Organisationen auf Reifegrad 2, der mit »nie zweimal dasselbe Ergebnis« beschrieben werden kann, zeigen zwar konsistente Prozesse (siehe Abb. 1–7), aber nicht notwendigerweise konsistente Ergebnisse. Prozesse, Arbeitsabläufe, Vereinbarungen sowie Regeln zur Entscheidungsfindung sind nun verstanden, festgelegt und wieder-

holbar. Neue Mitarbeiter werden darin geschult, »wie Arbeit hier bei uns erledigt wird«. Es gibt Konsistenz dahingehend, wie Aufgaben erledigt werden, unabhängig davon, wer daran arbeitet. Teams verstehen, was die Aufgaben sind, und wissen sowohl wie sie erledigt werden als auch wie das Endprodukt aussehen soll, inklusive der Erwartungen an die Servicelieferung. Allerdings gibt es noch nicht unbedingt ein vollständiges Verständnis darüber, wer der Kunde ist und warum er diese Aufgaben angefordert hat.

Dies gilt am häufigsten für gemeinsam genutzte und interne Services, bei denen die Sicht auf den Endkunden sowie die Motivation oder der Zweck hinter den Anforderungen oder die Risiken, die mit diesen Anforderungen oder ihrer Erbringung verbunden sind, fehlen. Infolgedessen kann ein Mangel an Abstimmung zwischen Teams und voneinander abhängigen Arbeitsabläufen zu beobachten sein. Dies wirkt sich darauf aus, wie der Kunde die Konsistenz der Servicelieferung sieht. Der Arbeitsplatz ist deutlich weniger von Stress geprägt, zum einen aufgrund der Konsistenz des Prozesses, zum anderen aufgrund der Tatsache, dass es definierte Rollen und Verantwortlichkeiten gibt. Die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie von ihren Kollegen erwarten können. Schlechte Qualität ist immer noch ein Problem, wenn auch in geringerem Maße als bei Reifegrad 1, und es gibt immer noch einige Nacharbeiten. Ein gewisser Druck, neue Kunden zu finden, bleibt bestehen, weil einige bestehende Kunden als Reaktion auf den unzuverlässigen Service nicht wiederkommen. Außerdem besteht eine gewisse Tendenz, die Disziplin zu verlieren, wenn man unter Stress steht und mit außergewöhnlichen Umständen umgehen muss. Unter Stress neigt die Organisation dazu, auf Reifegrad 1 zurückzufallen.

Bei Reifegrad 2 ist man weniger auf individuelles Heldentum angewiesen als bei vorhergehenden Reifegraden; da die Prozesse jedoch keine konsistenten Ergebnisse hervorbringen, verlässt sich die Organisation auf heroische Manager, um wichtige Kundenanfragen voranzutreiben. Die Kunden lernen, dass sie bestimmten Managern vertrauen können, und sie bestehen möglicherweise darauf, dass diese ihre Projekte managen und eine zügige, effektive Lieferung sicherstellen. Die Kunden haben noch kein Vertrauen in die Organisation oder ihre Systeme.

1.4.2 Kultur

Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen den Teams entwickeln sich. Die Anerkennung eines gemeinsamen Zwecks fördert die Zusammenarbeit im Dienste des Kunden. Die Transparenz beginnt sich auf den Arbeitsfluss der gesamten Servicelieferung auszuweiten. Auf Teamebene verändert sich der Fokus von der simplen Erledigung von Aufgaben in Richtung eines gleichmäßigen Flusses von Arbeit. Es geht nun nicht mehr nur darum, »Aufgaben zu erledigen«, sondern eher darum, »den Fluss der Ar-

beit am Laufen zu halten«. Der Reifegrad 2 ist die Welt der heldenhaften Manager, die die Arbeit entlang der Wertschöpfungskette vorantreiben, eine Welt, in der Kunden ihre Lieblingsmanager haben. Wenn Kunden für Projekte nach ihren Lieblingsmanagern fragen, bedeutet das, dass sie den Prozessen noch nicht vertrauen. Der Glaube, dass erfolgreiche Resultate mit dem Wirken bestimmter Manager verbunden sind, ist ein sicherer Indikator für eine Organisation auf dem Reifegrad 2.

1.4.3 Praktiken

Die Hauptveränderung auf dem Reifegrad 2 ist der Übergang vom Aufgabenmanagement zum Managen der vom Kunden als wertvoll erachteten Anforderungen und gestellten Anfragen. Die Organisation beginnt ihre Arbeit als einen Service zu verstehen. Praktiken und der Prozess des Arbeitsflusses sind nun konsistent, und es ist möglich, den Arbeitsfluss Schritt für Schritt zu visualisieren. Das Kanban-Board unterstützt nun mehrere Teams, die entlang eines gemeinsamen Arbeitsflusses und mit einem gemeinsamen Ziel miteinander arbeiten, um die vom Kunden angefragten Aufgaben zu erledigen. Dennoch besteht die Tendenz, dass die Arbeit von außen in den Prozess hineingedrückt wird, weil die Prozessregeln weder stark genug sind noch ausreichend verinnerlicht wurden, um dies zu verhindern. Es gibt wenig erkennbare Möglichkeiten, Arbeit zu priorisieren. Priorisierung, wenn es sie gibt, beruht eher auf überkommenen Vorstellungen (also auf der Grundlage historischer Muster oder alter Gewohnheiten: »So haben wir es immer gemacht« oder: »In dieser Reihenfolge« oder: »Es bringt Unglück, es nicht in dieser Reihenfolge zu machen«). Oder sie ist politisch motiviert oder vereinfachend – wie zum Beispiel nach dem FIFO-Verfahren (first in – first out). Der Prozess, das System oder die Wertschöpfungskette sind oft überlastet, weil die Neigung besteht, zu allem (oder zu oft) Ja zu sagen, und weil es nicht möglich ist, ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit herzustellen. Metriken erfassen die vom Kunden als wertvoll erachtete Arbeit, die durch den Workflow der Servicelieferung fließt. Metriken sind von »Wohlfühlmetriken« auf Teamebene zu Gesundheitsindikatoren und Verbesserungstreibern für den gesamten Workflow gereift. Das Flow-Review entwickelt sich zum wichtigsten Reflexionsmechanismus für Verbesserungen. Wir sehen, wie die Verbesserungsvorschläge aus diesen Meetings umgesetzt werden, was zu einer Verbesserung des Arbeitsflusses führt.

1.4.4 Kanban-Muster

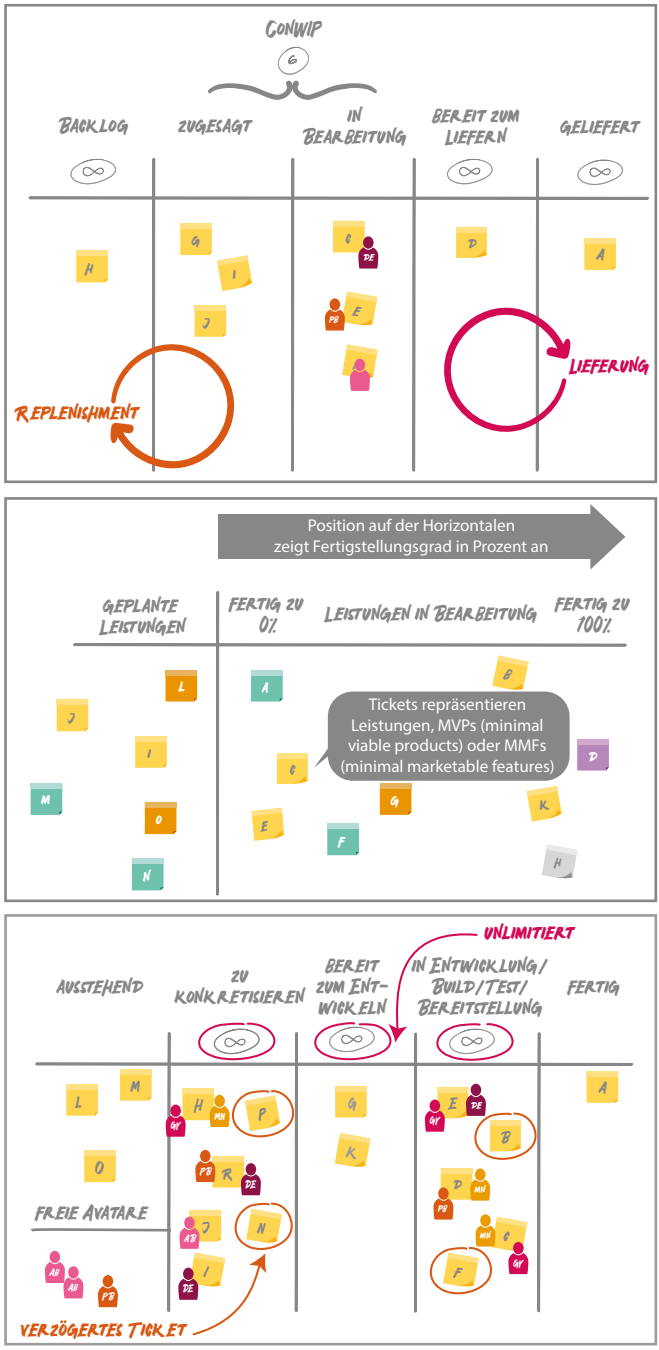

Abb. 1–8 Kanban-Muster in Reifegrad 2

Als Hauptmerkmal des Übergangs vom Reifegrad »Teamfokussiert« zu »Kundenfokussiert« enthält das Kanban-Board nun WIP-Limits pro Person (siehe unteres Board in Abb. 1–8). Anstelle einer generischen Spalte *In Bearbeitung* wird nun auf dem Kanban-Board eine Abfolge der wichtigsten Schritte des Arbeitsflusses visualisiert. Die Arbeitstypen sind identifiziert und (in diesem Beispiel) mit verschiedenen Farben oder auch mit verschiedenen Swimlanes entlang des Boards visualisiert. Das Team beginnt zu verstehen, dass seine Leistung von der Menge der angefangenen Arbeit abhängt, im Sinne von: Je mehr Arbeit angefangen wird, desto länger benötigt diese Arbeit und desto weniger ist ihre Fertigstellung vorhersagbar. Es reift die Erkenntnis, dass unfertige Aufgaben, die in einem Wartezustand verbleiben, nicht hilfreich sind und zu viel höheren Fehlerquoten und vermehrter Nacharbeit führen können. Dennoch liefern Teams, die Delivery-Kanban-Boards mit WIP-Limits pro Person nutzen, Ergebnisse mit besserer Qualität und fühlen sich von Überlastung befreit.

Obwohl der Arbeitsfluss noch immer sehr einfach gehalten ist und der gesamte Prozess in der Übergangsphase noch nicht konsistent ist, zeichnet sich eine zunehmende Kundenfokussierung ab – also ein Verständnis darüber, dass die Arbeit eine Reihe von Schritten durchläuft, um etwas mit Kundennutzen zu vollenden. Es ist bekannt, dass ein reibungsloser Arbeitsfluss ein wünschenswerter Zustand ist, der belastende Schwankungen ausgleicht. Ein unregelmäßiger Eingang von Aufgaben erzeugt zwischenzeitliche Phasen von Überlastung und Schwankungen im Arbeitsfluss erschweren vorhersagbare Lieferungen und haben damit eine direkte Auswirkung auf die Zufriedenheit des Kunden. Die richtige Koordinierung der Arbeit des Teams (hauptsächlich zwischen verschiedenen Spezialisierungen) wird Ungleichmäßigkeiten in der Auslastung verhindern. Das Bewusstsein für und die Wertschätzung von Werten der Kanban-Methode wächst, wobei Werte wie »Kundenfokus« und »Balance« noch nicht vollständig berücksichtigt werden und der kulturelle Fokus nach innen darauf gerichtet bleibt, »wer wir sind« und »was für uns dabei herausspringt«. Verbesserungen werden durch eigennützige Gründe auf Teamebene gerechtfertigt. Es gibt noch keinen nach außen gerichteten Altruismus oder einen Fokus, zum Nutzen der Kunden und anderer Stakeholder beizutragen.

In der Konsolidierungsphase des Reifegrades 2 können Organisationen besser Aktivitäten mit verschiedenen Zielgruppen koordinieren und die Kadenzen der Planung, der Zusage oder der Auswahl von Arbeit von der Kadenz der Durchführung trennen. Dadurch geht weniger Schwung verloren, wenn sich das Team auf die Zusammenstellung und Übergabe fertiggestellter Arbeit konzentriert und dann die Entwicklung wieder aufnimmt. Zusätzlich erfordert die Entwicklung einer Toleranz, Arbeit unfertig stehen zu lassen, während anderes schon ausgeliefert wird, die Stär-

kung weiterer technischer Fähigkeiten wie beispielsweise ein Konfigurationsmanagement. Daher erzeugt die Entkopplung der Kadenzen für Planung, Zusage, Durchführung und Auslieferung positiven Stress, der dazu führt, spezielle Praktiken wie ein Konfigurationsmanagement zu entwickeln.

Auf dieser Ebene erkennen einige Teams die Notwendigkeit, den Workflow zu steuern. Dies tun sie mittels eines Delivery-Kanban-Boards mit einem festgelegten Zusagepunkt und CONWIP (constant WIP bzw. konstantes WIP, also einer konstanten Anzahl von Arbeitspaketen auf dem Board). Das ergibt ein echtes Pull-System, jedoch ohne einen definierten Workflow (siehe oberes Board in Abb. 1–8). Einfache Prozessregeln zur Priorisierung und für Zusagen haben sich ebenso etabliert wie die Visualisierung des Bearbeitungsstatus. Parameter wie »fertig zu x %« sind eingeführt und dienen der zusätzlichen Information zum Projektstatus und dem Abgleich mit dem Projektplan. Auf Portfolio-Kanban-Boards wird der Status mehrerer Projekte visualisiert, um relevante Entscheidungen treffen zu können.

Allerdings ist die Verantwortlichkeit für das Management des Workflows nicht explizit definiert. Selbst in Organisationen mit etablierten Projektmanagementprozessen gehören zu den Aufgaben des Projektmanagers die Planung, Überwachung und Steuerung der Projektaktivitäten gegenüber einem Plan, aber nicht das Managen des Arbeitsflusses. Es gibt niemanden, der die Rolle des Service Delivery Manager (SDM) übernimmt. In einigen Organisationen haben wir gesehen, wie die Rolle des »Flow-Managers« in Reifegrad 2 entsteht. Diese Rolle tendiert zu einem internen Fokus und steuert dabei lediglich den Arbeitsfluss, um zeitweise von Überlast aufgrund von Schwankungen zu befreien.

Die auf dieser Stufe etablierten Regeln und Vereinbarungen zum Steuern des Arbeitsflusses helfen nicht dabei, mit unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen, weil das Feedback aus dem System unzureichend ist. Das Verhalten ist vollständig reaktiv. Als Folge können bestimmte unvorhergesehene Risiken oder komplexere Situationen, für deren Umgang es keine konkreten Anweisungen gibt, dafür sorgen, dass ein Projekt oder ein Service außer Kontrolle gerät. Das Resultat sind nicht erfüllte Erwartungen und oftmals ein Rückschritt im beobachteten Reifegrad zu einer individuellen heldenhaften Kultur.

1.4.5 Ergebnisse

Der Reifegrad 2 ist gekennzeichnet durch »nie zweimal dasselbe Ergebnis«. Wir haben nun stabile, definierte Praktiken und Workflows, aber die Ergebnisse erfüllen nicht immer die Erwartungen der Kunden.

1.4.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice. Die Methoden für Zubereitung, Backen und Auslieferung der Pizzen sind nun einheitlich und die definierten Abläufe werden konsequent befolgt. Allerdings hängt die gelieferte Pizza sehr stark davon ab, dass entweder der Chefkoch oder der Manager in den Prozess eingebunden ist. Wenn er oder sie nicht anwesend ist, könnte die falsche Pizza produziert werden, es könnten Zutaten fehlen oder sie könnte leicht angebrannt sein. Daher ist der Kunde der Ansicht, dass die Zuverlässigkeit des Lieferanten vom diensthabenden Vorgesetzten abhängt.